

Miia Korhonen, Jaana Oikarinen

**OSUUSKAUPPA MAAKUNNAN S-MARKETTIEN HENKILÖSTÖ
MUUTOSTILANTEESSA
- S-PANKKI OSAKSI KAUPPAA**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2008



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Miia Korhonen, Jaana Oikarinen	
Työn nimi Osuuskauppa Maakunnan S-markettien henkilöstö muutostilanteessa - S-Pankki osaksi kauppa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Oikeudelliset opinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola
	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2008	Sivumäärä ja liitteet 35+52
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee S-Pankin myötä tullutta muutostilannetta Osuuskauppa Maakunnan alueella. Muutosprosessia tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta tutkimalla sen ajatuksia ja mielipiteitä uusista asioista ja käytännöistä. Muutostilanne on koskettanut koko S-ryhmää valtakunnallisesti. S-Pankin perustamisen taustalla on vuonna 2003 tullut säästökassatoiminnan lainsäädännön muutos osuuskuntalakiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu muutostilanteen kohtaamiseen liittyvistä elementeistä. Lähtökohtana teoriaosuuden laatimiselle oli ajatus siitä, että muutoksen katsotaan tulevan organisaatiossa ylemmältä taholta eikä yksilö voi siihen itse vaikuttaa. Siihen, kuinka yksilö kokee muutostilanteen vaikuttaa monet eri tekijät. Näitä tekijöitä on pyritty käsittelemään monipuolisesti tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin alkusyksyllä 2008. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta kyselylomakkeen avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaiskuva siitä, kuinka henkilöstö kokee vasta tulleen S-Pankin työssään.</p> <p>Otoskoko oli 148 henkilöä ja se koostui Osuuskauppa Maakunnan alueen 14 S-marketin vakituisesta henkilöstöstä. Vastauksia saatiin 81 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 54,7 %. Korkea vastausprosentti antoi luotettavan kuvan henkilöstön tuntemuksista. Tutkimuksen tulokset sisältävät aineistoa, joka on S-Pankin taholta vaadittu salaiseksi. Näin ollen tutkimuksen tulokset -osio on opinnäytetyön liitteissä, jotka ovat salaisia.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Muutos, muutosvastarinta, organisaatiokulttuuri, osuuskauppatoiminta
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Business Administrations
Author(s) Miia Korhonen, Jaana Oikarinen	
Title S-Market Personnel in the State of Change - S-Bank Became a Part of the Market Services	
Optional Professional Studies Juridical studies	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by
Date Autumn 2008	Total Number of Pages and Appendices 35+52
<p>The subject of the thesis was S-Bank which was established by S-group in autumn 2007. This brought a state of change to the personnel. The change consisted of a new mode of operations and practices. S-Bank had to be established because of the amendment of the cooperative law. The purpose of the thesis was to measure the personnel opinions and thoughts of the new job description.</p> <p>The theory of the thesis consists of the elements which have an effect on how a person faces the state of change. These elements have been endeavored to be given a multifaceted description.</p> <p>The research was made with a questionnaire in autumn 2008. The sample was 148 employees. They were chosen from the personnel of fourteen S-market shops in Osuuskauppa Maakunta area. 81 responses were returned giving the response percentage of 54.7 %. The large amount of the responses verified the reliability of the results. The results of the research include information which cannot be published. That is why the end of the thesis is confidential.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	State of change, organisational culture
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Haluamme kiittää opinnäytetyömme ohjaavaa opettajaa Hannele Siipolaa tuesta, tiedosta ja kannustuksesta koko prosessin ajalta. Lisäksi haluamme kiittää Osuuskauppa Maakunnan asiakkuus- ja viestintäpäällikkö Sarianna Määttä, henkilöstösihteeri Pia Nevanperää ja S-Pankin Kristiina Vahvaselkää yhteistyöstä opinnäytetyöhömmme liittyen.

Kiitämme myös meidän molempien läheisiä ihmisiä kannustuksesta, tukemisesta ja pitkämiehisestä suhtautumisesta opinnäytetyömme tekoa kohtaan.

Syksyllä 2008

Miia & Jaana

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MUUTOSTILANTEEN KOHTAAMINEN	3
2.1 Muutoksen portaat	5
2.2 Organisaatiokulttuuri	6
2.3 Muutosvastarinta	9
3 MUUTOKSENHALLINNAN RESURSSIT	12
3.1 Motivaatio ja asenteet	12
3.2 Viestintä muutoksenhallinnan keinona	17
3.3 Palaute ja palkitseminen motivoinnin keinoina	18
4 OSUUSKAUPPATOIMINTA	20
4.1 Osuuskauppa Maakunta	20
4.2 Osuuskauppa Maakunnan organisaatio	21
4.3 Osuuskuntalain muutos	22
4.4 S-Pankki Oy	23
5 TUTKIMUSONGELMA JA TOTEUTUS	25
5.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimukset	26
5.2 S-markettien henkilöstölle kohdistetun kyselyn toteutus	27
5.3 S-markettien henkilöstölle kohdistetun tutkimuksen tulokset	29
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	30
LÄHTEET	32
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on syksyllä 2007 S-ryhmän perustaman pankin, S-Pankin, mukanaan tuoma muutostilanne Osuuskauppa Maakunnassa. S-Pankin perustamisen taustalla on vuonna 2003 tullut säästökassatoiminnan lainsäädännön muutos osuuskuntalakiin (1488/2001).

Muutostilannetta käsitellään henkilöstön näkökulmasta. S-Pankki on vaikuttanut koko Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) toimintaan valtakunnallisesti. Koska S-Pankki on niin uusi asia, aihetta voidaan pitää hyvin ajankohtaisena. Osuuskauppa Maakunta on yksi SOK:n alueosuuksaupoista, joka käsittää Kainuun alueen lukuun ottamatta Vaalan kuntaa. Vaalan kunta kuuluu Oulun ja Lapin seudulla toimivalle Osuuskauppa Arinalle.

Työskentely opiskelun ohella Osuuskauppa Maakunnan palveluksessa teki aiheen valinnasta ajankohtaisen ja luonnollisen. Koska S-Pankki on uusi asia päivittäisessä työssä, se on tuonut mukanaan paljon uutta opittavaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille henkilöstön ajatuksia muutostilanteesta ja selvittää, kuinka eri tekijät ovat vaikuttaneet yksilön muutoksen kohtaamiseen ja omaksumiseen. Keskeisenä kysymyksenä voidaan pitää *Kuinka henkilöstö kohtasi muutostilanteen?* Tavoitteena on saada selville kokonaiskuva siitä, kuinka henkilöstö on kokenut muutosprosessin.

Yhteistyötä on tehty Osuuskauppa Maakunnan asiakkuus- ja viestintäpäällikkö Sarianna Määtän kanssa. Hän auttoi kyselylomakkeiden toimittamisessa kohderyhmälle. S-Pankin yhteyshenkilö Kristiina Vahvaselkä antoi hyviä ideoita ja arvokasta palautetta kyselylomakkeeseen liittyen. Lisäksi Osuuskauppa Maakunnan henkilöstösihteeri Pia Nevanperä auttoi tutkimuksen toteuttamista keräämällä toimipaikkojen vakituisten työntekijöiden lukumäärät. Tämän avulla tutkimus sai rajatun ja tarkan otoskoon.

Teoriapohja koottiin elementeistä, jotka vaikuttavat yksilön muutoksen kohtaamiseen. Lähtökohtana teoriataustan laatimiselle oli ajatus siitä, että muutos tulee organisaation ylemmältä taholta, eikä yksittäinen työntekijä voi siihen itse vaikuttaa. Muutosresursseihin voidaan katsoa kuuluvan monia asioita, jotka kokonaisuudessaan hyvin käsiteltyinä ja hoidettuina mahdollistavat onnistuneen muutoksen.

Tutkimuksen toteuttaminen edellytti luottamuksellisuutta. Tutkimuksen tuloksia ei saa julkaista luettavaksi S-ryhmän henkilöstön ulkopuolelle, lukuun ottamatta opinnäytetyöhön

osallistuvia Kajaanin ammattikorkeakoulun edustajia. Näin ollen tutkimuksen tulokset -osio julistetaan salaiseksi.

2 MUUTOSTILANTEEN KOHTAAMINEN

On luonnollista, että työpaikan muutostilanne herättää yksilössä epävarmuuden tunteita. Parhaimmassa tapauksessa oma työpaikka saattaa olla uhattuna ja parhaimmassakin tapauksessa omaan työhön tai toimenkuvaan on todennäköisesti luvassa muutoksia. Tieto muutoksesta käynnistää yksilössä muutosprosesseja, joissa läpikäydään oman työelämän peruskysymyksiä: *Miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhön? Tarvitaanko resurssejani enää? Jaksanko kaikki muutoksesta aiheutuvat myllerrykset?* (Sundvik 2006, 122.)

Kun lähdetään suunnittelemaan uudistuksia työpaikalla, pitäisi ymmärtää, että muutos on ihmisten mielikuvissa aina hyvin ristiriitainen ilmiö. Yhtäältä ihmiset kaipaavat muutoksia ja uudistuksia, mutta toisaalta ihmiset haluavat, että asiat pysyisivät muuttumattomina. Nämä muutokseen kohdistetut täysin vastakkaiset toiveet ovat paljolti toisensa poissulkevia. Ei yksinkertaisesti ole mahdollisesti samaan aikaan muuttua ja kuitenkin pysyä muuttumattomana. Muutos edellyttää aina joiltakin osin vanhasta luopumista ja uuteen astumista. Muutokseen sisältyy aina jonkinasteinen riskinotto, joka edellyttää epävarmuuden sietämistä. Epävarmuus on tunne, jonka kanssa eri yksilöt ja työyhteisöt tulevat toimeen hyvin eri tavoin. Tähän vaikuttavat esimerkiksi ihmisten koulutus, elämän kokemukset ja persoonallisuus. (Järvinen 2000, 52–53.)

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi se, millaisia kokemuksia yksilöllä on aiemmista muutoksista. Aiemmat onnistuneet muutoskokemukset ovat avuksi myös uusissa muutostilanteissa. Juuri tämä saattaa olla useita muutoksia ja yleensäkin elämää enemmän nähneiden vanhempien työntekijöiden vahvuus. Tämän vuoksi useampia muutoksia kokeneet työntekijät suhtautuvat uusiinkin muutoksiin muita työntekijöitä rauhallisemmin ja rakentavammin. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi toimintatapojen täysin muuttuessa kokenut työntekijä, jolla on kokemusta vain vanhoista toimintatavoista, vaatii todennäköisesti kokemattomia kollegoitaan enemmän aikaa myös vanhasta poisoppimiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 51.)

Yksilöiden välillä on suuria eroja suhtautumisessa muutokseen. He voivat kokea sen itselleen joko haasteena tai uhkana. Ihmisten käyttäytymisen pohjalta on luotu kolme erilaista suhtautumistapaa muutokseen: Perinteistä kiinnipitäjät, sopeutujat ja tiedostavat oppijat. (Sallila & Tuomisto 2000, 46.)

Perinteistä kiinnipitäjät ovat niitä, jotka mieluiten eivät muuttuisi ja joilla on sen vuoksi taipumus torjua potentiaaliset oppimistilanteet säilyttääkseen kaiken ennallaan. Sopeutujat näkevät muutoksen tilanteena, johon pitää vain yrittää sopeutua. Tiedostaville oppijoille muutos on haaste, koska se on mahdollisuus uuden oppimiseen ja henkiseen kasvuun. (Sallila & Tuomisto 2000, 46.)

Ihmiset reagoivat erilaisiin tilanteisiin eri tavoin, joten on väärin ajatella jonkun olevan vain ja aina esimerkiksi perinteistä kiinnipitäjä tai sopeutuja. Ihmisellä saattaa kuitenkin olla taipumus reagoida tietyllä tavalla ja tämä taipumus saattaa liittyä esimerkiksi yksilön persoonallisuuteen, ikään, koulutustaustaan tai yhteiskunnalliseen asemaan. (Sallila & Tuomisto 2000, 47.)

Muutos ihmisen käyttäytymisessä edellyttää muutosta hänen ajattelussaan. Ainoa keino aikaansaada muutos organisaatiossa on vaikuttaa organisaation jäsenten ajatteluun. Muutoksen johdon on tärkeää ymmärtää ihmisen mielen toimintaa muutostilanteessa, sillä muuten ihmisten johtaminen on vaikeaa ja sattumanvaraista. Ihmisen mieli noudattaa tiettyä vaiheita systematiikkaa muutoksen käsittelyssä. Näitä vaihteita ovat:

1. tiedostamattomuus – ihminen ei vielä tiedosta muutostarvetta
2. muutosta puoltavan informaation tiedostaminen
3. älyllinen ymmärtäminen – ihminen ymmärtää muutosta tukevat faktat
4. rationaalinen hyväksyminen – ihminen hyväksyy muutoksen tietoisesti
5. emotionaalinen hyväksyminen – hyväksyminen syvenee tunnetasolle
6. henkilökohtainen näkemys – muutoksesta on tullut ihmisen oma mielipide
7. asennemuutos – muutos vaikuttaa syvällisesti ihmisen ajatteluun
8. käyttäytymisen muutos. (Salminen 2006, 153–154.)

Yritysten muutosprosessit lopetetaan usein rationaalisen hyväksymisen tasolle eli juuri ennen ratkaisevaa hetkeä, jolloin muutosviestit vasta alkavat jättää pysyviä jälkiä ihmisen mieleen. Esimiehiltä usein unohtuu, ettei pelkkä asioiden rationaalinen hyväksyminen vielä muuta syvällisesti työntekijöiden ajattelua tai käyttäytymistä. Ajattelun muutokseen tarvitaan aina myös tunnetason reaktioita eli emotionaalista hyväksymistä. Vasta emotionaalisen hyväksy-

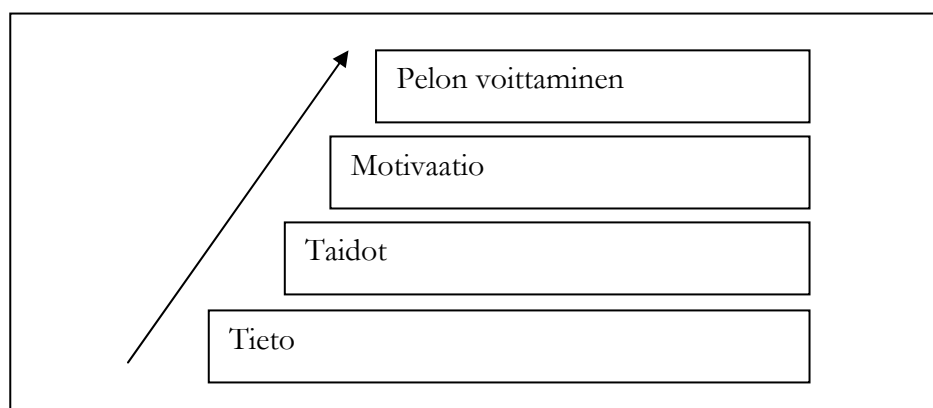
misen jälkeen ihmisen näkemys, asenteet ja lopulta käyttäytyminen muuttuvat. (Salminen 2006, 154–155.)

Muutostilanteessa keskeinen asia on muutoksesta tiedottaminen henkilöstölle. Jos henkilöstö ei voi tiedollisesti ymmärtää mistä muutoksessa on kyse, se alkaa tunnevaltaisten kuvitelmiensa pohjalta arvailla ja olettaa, mihin uudistuksella pyritään. Tällaiset päätelmät ovat yleensä virheellisiä, minkä seurauksena työyhteisön käsitys todellisuudesta voi pahastikin vääristyä. Pelkkä tiedottaminen muutoksesta ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan aikaa myös keskusteluille ja mielipiteiden vaihdolle. Uudistukset herättävät monia kysymyksiä henkilöstössä. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus käydä keskustelua esimiesten ja johdon kanssa, jotta he saavat vastauksia ja selvyuden vireillä olevien suunnitelmien herättämiin ajatuksiin. (Järvinen 2000, 57.)

On myös mahdollista, että organisaatiossa muutosta ei kyetäkään järkisyillä perustelemaan esimiehille ja henkilöstölle. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi, jos muutos tulee jostakin kaukaa konsernin keskusjohdosta, jonka näkökulma ja perustelu uudistukselle on sellainen, jota paikallistasolla on erittäin vaikea tai jopa mahdoton ymmärtää. (Järvinen 2000, 57.)

2.1 Muutoksen portaavat

Salmisen mukaan muutosta voidaan ajatella portaina, jotka on noustava askelma kerrallaan ja jonka jokainen askel vaatii huolellista johtamista.



Kuvio 1. Muutoksen portaavat (Salminen 2006, 156)

Muutoksen johtaminen alkaa siitä, kun esimies kertoo alaisille tavoitteista, jotka halutaan saavuttaa. Ainoa keino vaikuttaa toiseen ihmiseen on viestiä hänelle informaatiota sellaisessa

muodossa, jonka hän kykenee ymmärtämään ja josta hän voi muodostaa mielekkäitä kokonaisuuksia omassa mielessään. Vasta tällöin ihmisen ajattelu muuttuu. Ilman ajattelun muutosta ei käyttäytyminenkään voi muuttua. (Salminen 2006, 155–156.)

Kun alainen on kyennyt sisäistämään esimiehen informaation muutoksesta, hänen on ryhdyttävä opettelemaan uudessa tilanteessa tarvittavia taitoja. Koska taidot eivät kehity aina nopeasti, niiden oppimiseen on varattava riittävästi aikaa ja niiden opetteluun on saatava tarpeellista ohjausta. (Salminen 2006, 157.)

Tietojen ja taitojen kehittyminen lisää yleensä motivaatiota muutoshanketta kohtaan. Motivaatiota kuitenkin tarvitaan jo tiedonhankintavaiheessa. Näin ollen esimiehen on tehtävä motivointityötä muutosprosessin alusta alkaen. (Salminen 2006, 157.)

Motivaation vahvistumisen myötä edessä on muutosprosessin viimeinen porras. Motivoinutkaan ihminen ei ryhdy toimimaan, jos hän tuntee pelkoa toimintansa seurauksia kohtaan. Mitä suuremmista peloista on kyse, sitä voimakkaammin ne estävät muutoksen toteutumisen. Sen vuoksi muutosprosessin onnistuminen edellyttää myös muutosta kohtaan tunnettujen pelkojen käsittelyä ja niiden voittamista. (Salminen 2006, 158.)

Muutosprosesseja tarkasteltaessa portaiden näkökulmasta vaikuttaa siltä, että muutokset toteutetaan usein liian nopeasti ja liian pinnallisina, eikä muutoksen kaikkia vaiheita edes välttämättä tiedosteta. Usein muutosten teknisten osa-alueiden kanssa kiirehditään, eikä ymmärretä odottaa, että ihmiset kerkeävät käydä muutosprosessin jokaisen vaiheen yksilöllisesti ja rauhassa läpi. Muutosprosessien suunnittelussa ei useinkaan oteta huomioon muutoksen aiheuttamia pelkoja. Monesti esimiehen valmiudet tunnistaa pelkoja ja käsitellä niitä ovat heikkoja, joten pelot jäävät kokonaan käsittelemättä tai niitä jopa vahvistetaan taitamattomalla viestinnällä. (Salminen 2006, 158.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

”Muutoksen onnistumisen kannalta keskeistä ei ole täydellinen etukäteissuunnittelu vaan sen ymmärtäminen, että rakenteiden ja prosessien lisäksi myös kulttuurin on muututtava” (Schein, Edgar 1985).

Organisaatiokulttuuri on ilmiönä hyvin moniulotteinen. Kulttuuria on kuvattu yhteisten merkitysten verkostoksi, joka muodostuu organisaation sekä sen jäsenten historian ja koke-

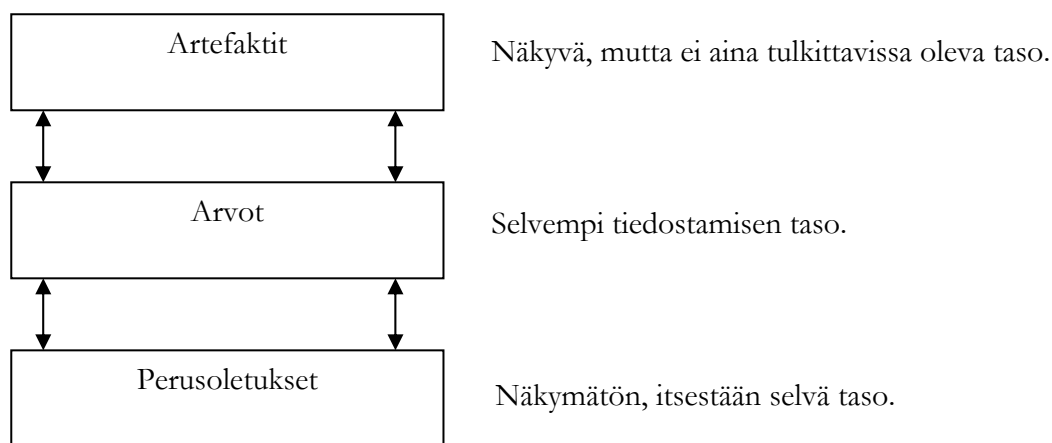
musten kautta. Monesti kulttuuria pyritään määrittämään organisaation toiminnassa selkeästi havaittavien ilmiöiden kautta. Ilmapöörimittauksilla, työtyytyväisyyskyselyillä, palkitsemisjärjestelmien analyysillä tai yrityksen perusarvoja tarkastelemalla pyritään muodostamaan käsitys organisaation toiminnan perusteista. Nämä kaikki kertovat jotain itse organisaatiosta, mutta eivät yksinään anna riittävää kuvaa organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. (Kilpiä & Kvist 2006, 115.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan laajasti ja monitasoisesti työyhteisön rakenteisiin, toimintatapoihin ja ilmaistuihin arvoihin vaikuttavaa ja luonteeltaan pysyvää käsitystä hyväksyttävästä tavasta toimia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle. (Herranen 2008; Hautala & Lämsä 2005, 176.)

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä myös työyhteisön tietoisesti tai tiedostamattomasti opituiksi ja sovituiksi tavoiksi tai sopimuksiksi olla sekä tehdä ja kehittää työtä yhdessä. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä täysin neutraali, eikä se sisällä minkäänlaista oikea-väärä-asetelmaa. Kulttuurin olemus kuitenkin vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön toimintaan. Sen vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen. Kulttuuri voi esimerkiksi edistää työyhteisön oppimista ja muutosta tai se voi olla niiden esteenä. (Mäkisalo 2003, 74.)

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn. Käytännössä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa organisaation kulttuurin ja sen erityispiirteiden ymmärtämiseen. Organisaatiokulttuurin käsittelemättä jättämisestä saattaa seurata, että muutokselle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta, muutosvastarinnan laajuus yllättää tai konkreettiset prosessien parannukset eivät juurru pysyviksi toimintatavoiksi. (Kilpiä & Kvist 2006, 114–115.)

Organisaatiokulttuurin tutkija Edgar H. Schein on luokitellut organisaatiokulttuurin tasot kolmeen luokkaan:



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot (Hautala & Lämsä 2005, 182)

Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka jokainen organisaation jäsen voi helposti kuvata. Artefakteihin sisältyvät ne yrityksen rakenteet ja prosessit, jotka voidaan nähdä mutta joita on vaikea tulkita. Tällaisia ovat esimerkiksi ihmisten näkyvä käyttäytyminen ja tilaratkaisut. Artefaktit ovat kulttuurin virallinen osa, ja ne ovat imagon kannalta merkittäviä. (Sopanen 2006; Erämetsä 2003, 55; Mäkisalo 2003, 74.)

Kulttuuria ei kuitenkaan voi määrittää pelkästään näkyvän toiminnan pohjalta. Näkyvä toiminta kertoo pikemminkin vain tavasta, jolla ihmiset tuovat itsensä esille ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin kulttuurin ymmärtämisessä olennaiset syy-seuraussuhteet jäävät täysin vaille syvempää tarkastelua, eikä näin ollen saada tietoa siitä, mitä eri ilmiöt oikeastaan tarkoittavat. (Kilpiä & Kvist 2006, 116.)

Toinen taso on ilmaistut arvot, jotka Scheinin mukaan sisältävät strategiat, päämäärät ja filosofiat. Tämä organisaatiokulttuurin kerros pystytään yleensä nostamaan tietoisuuden tasolle. Se vaatii taustalle joko yhteisen arvopohdinnan tai arvojen ja normien määrittelyn. Olennaista on määritellä, mikä on kyseisessä organisaatiossa ja työyhteisössä tärkeää sekä arvostettavaa ja miten se näkyy toiminnassa. (Erämetsä 2003, 55; Sopanen 2006.)

Organisaation pohjimmaiset perusoletukset ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa. Niiden syntymiseen on vaikuttanut organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteet, näkemykset ja ammattikulttuuri. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden itsestäänselvyys -luonteen takia. Perusoletusten jäljille voidaan päästä esimerkiksi työyhteisön ryhmähaastattelujen ja niiden analysoinnin avulla. (Sopanen 2006.)

Scheinin mukaan organisaatiokulttuurilla on kolme merkittävää piirrettä. Ensiksi, se on syvä ja sisältää kaikki kolme tasoa. Suuri merkitys on tiedostamattomalla eli artefakteilla. Toiseksi, kulttuuri on laaja ja se vaikuttaa kaikkeen yrityksen toiminnassa. Kolmanneksi, kulttuuri on suhteellisen pysyvä. Ryhmän jäsenet haluavat pitää kiinni kulttuurisista olemuksistaan, koska se luo merkitystä ja turvallisuutta. Tästä voidaan johtaa kaksi tärkeää havaintoa: koska kulttuuri on laaja, sitä ei voida jättää huomiotta missään muutoksessa, vaan muutokset täytyy tehdä kulttuurin ehdoilla. Koska kulttuurilla on suuri voima – se on laaja ja pysyvä – on kulttuuria jatkuvasti kehitettävä oikeaan suuntaan ja siitä on pyrittävä tekemään positiivinen ja uudistushaluinen. Kertakaikkinen muuttaminen on mahdotonta ja vähittäinen kasvaminenkin voi olla haasteellista. (Erämetsä 2003, 55.)

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen edellyttää toiminnan hahmottamista historiallisessa perspektiivissä. On tärkeää muistaa, että jokainen organisaatio on perustettu yksilöiden tai pienten ryhmien näkemysten pohjalta. Yritysten perustajien sekä keskeisimpien johtajien arvot, uskomukset sekä oletukset luovat omat merkityksensä vielä nykyiseenkin organisaation toimintaan. Organisaatiokulttuuria heijastavien toimintamallien ja arvojen jäsentäessä todellisuutta riittävän laajasti, ne myös siirtyvät organisaation uusille jäsenille tapana ajatella ja toimia. (Kilpiä & Kvist 2006, 116.)

Organisaatiokulttuuri ei siis ole perittyä, vaan ihmiset oppivat sen. Tärkeä kulttuurin vahvistusmekanismi on uusien jäsenten valinta. Organisaatiokulttuuria yhtenäistää se, että henkilöstön rekrytointivaiheessa palkataan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat lähellä nykyisten jäsenten tyyliä, oletuksia, arvoja ja uskomuksia. Vastaavasti jos halutaan monipuolistaa jo olemassa olevaa organisaatiokulttuuria, on tarpeen palkata näkemyksiltään erilaisia henkilöitä. (Hautala & Lämsä 2005, 183.)

2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan työyhteisössä suunnitellun, toteutettavan tai toteutetun muutoksen vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee yksilöiden käyttäytymisessä. Se on jokaisen henkilöstössä ja johdossa kohtaamaa muutoksen vastustusta ja se ilmenee joko voimakkaana tai vähemmän voimakkaana. Muutosvastarinta terminä ohjaa mielikuvan taisteluun ja puolustautumiseen ja antaa ehkä harhaanjohtavan kuvan siitä, että toiminnan takana olisi tietoisia valintoja ja jopa jonkinlaisia toimintastrategioita. Muutosvastarinta kertoo siitä, ettei

työntekijä ole vielä valmis muutokseen, eikä hän välttämättä selviä siitä ilman tukea ja apua (Murto 2004; Stenvall & Virtanen 2007, 100; Sundvik 2006, 119; Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Tyypillistä muutosvastarinnalle on uuden asian kieltäminen. Henkilö saattaa väittää, ettei muutosta tule koskaan tapahtumaan, siinä ei ole mitään uutta tai se ei ole realistinen. Muutosvastarinta voi myös ilmetä aggressiivisuutena, jolloin työntekijä saattaa uuden edessä esittää näkemyksiä, joiden mukaan muutoshanke on epäonnistunut. Toisinaan aggressiivisuus kohdistuu niihin henkilöihin, jotka tuovat muutoksen organisaatioon. Muutosjohtaja onkin usein prosessin syntipukki. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Yleinen näkemys on, että tasapainon järkkäminen selittää muutosvastarintaa. Muutostilanteessa henkilö joutuu luopumaan tutusta ja turvallisesta, johon liittyy tuntemattoman pelko ja uuden oppimisen vaikeus. Vaikka muutos olisi yrityksen kannalta ilmeisen välttämätön, yksilön kannalta muutostilanne voi olla ongelmallisempi. Muutokset tarjoavat henkilöstölle usein parannuksia, mutta ihmiset kokevat silti jatkuvat muutokset uhkaavina ja pelottavina. On inhimillistä, että ihminen pohtii uudessa tilanteessa, miten hänen käy. Ihmiset pelkäävät työpaikkansa säilymisen ja asemansa puolesta ja heillä saattaa olla pelko siitä, etteivät kykene suoriutumaan uusista tehtävistä. He saattavat pelätä myös työkavereiden menettämistä ja väkiintuneiden sosiaalisten suhteiden muuttumista. Pelkoja lisää usein organisaation jäsenten kokemaa tietämättömyyttä muutosprosessista ja sen todellisista tavoitteista. (Stenvall & Virtanen 2007, 101; Salminen 2006, 148.)

Muutosvastarinta voi kohdistua moniin asioihin. Sitä käsiteltäessä voidaan erottaa toisistaan muutoksen sisältöön kohdistuva vastarinta ja omaan asemaan liittyvä vastarinta. Sisältöön kohdistuva kritiikki kohdistetaan tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin tai toteutustapaan. Usein henkilökohtaisen aseman muutos ja sisällölliset kysymykset sekoittuvat toisiinsa, ja oman aseman, työtehtävien ja työyhteisön muutos johtaa kriittiseen argumentointiin itse uudistusta kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarinta tulisi myös nähdä myönteisesti, se on monesti positiivinen ja luonnollinen asia. Ensinnäkin se kertoo, että muutos on vaikuttava. Yksilöt vastustavat erityisesti sellaisia asioita, jotka vaativat uudistumista ja edellyttävät kehittymistä ja vanhasta luopumista. Toiseksi muutosvastarinta kertoo organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Uudistusta vastustavat henkilöt haluavat pitää kiinni jostakin itselleen tärkeästä. Kolmanneksi muutosvastarinta voi olla aidosti uudenluomisen lähtökohta. Toisin sanoen vastuksen kautta saattaa nousta

esille asioita, joita taitavasti hyväksi käyttäen muutoksen laatu paranee. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Esimiehen on hyvä ymmärtää, että muutosvastarinta ei ole sinänsä kielteinen ilmiö, vaan sitä voidaan pitää terveen ihmisen merkinä. Usein yrityksissä suhtaudutaan muutosvastarintaan kielteisesti ja sen olemassaolo pyritään kieltämään. Kieltäminen ei kuitenkaan poista vastarintaa vaan se voi käsittelemättömänä haitata toimintaa vielä vuosienkin kuluttua. Sen vuoksi oikea tapa käsitellä muutosvastarintaa on tunnustaa se ja käsitellä sen syitä ja sen herättämiä pelkoja. Työyhteisössä työskenteleviä ei siis ole syytä syyllistää pelkojen ja muutosvastarinnan vuoksi, vaan nähdä muutosvastarinta paitsi emotionaalisena, niin myös luonnollisena suhtautumistapana muutoksiin. (Salminen 2006, 148; Majoinen 2006.)

3 MUUTOKSENHALLINNAN RESURSSIT

Muutos on aina siirtymistä jostakin entisestä johonkin uuteen ja erilaiseen. Kysymyksessä voi olla yhtä hyvin siirtyminen jostakin entisestä organisaatiomallista uuteen organisaatiomalliin tai siirtyminen vanhasta ajattelu- ja työtavasta uuteen ajattelu- ja työmalliin. Muutos vaatii aina paitsi uutta tietoa myös halukkuutta sen omaksumiseen ja käyttöön eli uuden tiedon oppimista ja soveltamista. Muutokseen sopeutuminen riippuu paljolti siitä, miten se toteutetaan ja minkälaiset ovat ihmisten muutosresurssit. (Sallila & Tuomisto 2000, 15.)

3.1 Motivaatio ja asenteet

Motivaatio

Organisaation edun mukaista on, että henkilökunta säilyttää hyvän motivaationsa ja että motivaatio paranee. Sitä varten organisaatioissa tehdään erilaisia toimenpiteitä, onnistuneita ja epäonnistuneita. Motivaatiota edistäviä asioita työelämässä ovat esimerkiksi saavutukset, saadut tunnustukset, vastuu, työ sinällään ja uralla eteneminen. (Mashup Ventures Ltd 2008 b.)

Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Käsitteenä motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista toimintaa. Sille on tyypillistä, että käyttäytyminen on vapaaehtoista ja työntekijän tahdonalaista kontrolloitua toimintaa. Motivaatiolla tarkoitetaan myös motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiiveja ovat tarpeet, halut, vietit ja yllykkeet. (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002, 14; Juuti 1999, 30–31.)

Motivaatiolla voidaan katsoa olevan kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen. Ensinnäkin motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä. Se saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistä. Jos yksilö pyrkii saavuttamaan jonkin tavoitteen, motivaatio ohjaa hänen käyttäytymistään sen suuntaan. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistä. Tämä tarkoittaa, että motivaatioprosessin myötä työntekijä arvioi pätevyyttään kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä itselleen. (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002, 14–15.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy ihmisen arvoihin ja psykologisiin tarpeisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi muiden auttaminen, hyvä työmoraali ja kiinnostus uuden oppimiseen. Sisäinen motivaatio tarkoittaa omaehtoista toimintaa siten, että henkilö tekee asioita oman itsensä vuoksi eikä palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Lisäksi sisäinen motivaatio on yhteydessä Maslow'n tarvehierarkian ylimmän tason tarpeiden tyydyttämiseen eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 26; Roche Oy 2007; Ruohotie 1998, 38.)

Ulkoinen motivaatio puolestaan on riippuvainen ympäristöstä. Ulkoinen motivaatio liittyy työn suorittamisesta seuraaviin palkkioihin, kuten palkkaan sekä rangaistuksiin. Palkkiot välittää joku muu kuin ko. henkilö itse. Tavallisesti ulkoiset palkkiot tyydyttävät Maslow'n tarvehierarkian alemman tason tarpeita, kuten turvallisuuden ja sosiaalisuuden tarpeita. (Ruohotie 1998, 38; Kauppinen & Silvennoinen 2006, 26.)

Ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia ja tarvetta niiden saamiseksi voi esiintyä hyvinkin usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38–39.)

Maslow'n tarvehierarkian tasot

Sosiaalipsykologi Abraham Maslow'n tarveteoria on epäilemättä tunnetuin motivaatioteoria. Maslow'n tarveteoria perustuu seuraaville oletuksille:

- Ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos.
- Ihmisillä on universaalit, tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevat tarpeet.
- Tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu.
- Jos tarvetta ei tyydytetä, seurauksena on tyytymättömyys.
- Tyydytetty tarve ei enää motivoi.
- Korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla tavalla kuin alemman tason tarpeet.
- Ihmiset ovat kasvuhakuisia. He pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohti ylintä hierarkian tasoa. (Juuti 1999, 35.)

Itsensä toteuttamisen tarpeet
Arvostuksen tarpeet
Sosiaaliset tarpeet
Turvallisuuden tarpeet
Fysiologiset tarpeet

Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Juuti 1999, 35)

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat biologiset tarpeet, jotka pyrkivät ylläpitämään elämää, esimerkiksi nälän ja janon tyydyttäminen. Biologisten perustarpeiden tulee olla ainakin jossakin määrin tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeisiin riittää energiaa. Fysiologiset tarpeet ovat kaikkein perustavinta laatua olevia ja ne ovat rajallisia siinä mielessä, että yksilö tarvitsee näitä tarpeita vain tiettyyn määrään asti. (Juuti 1999, 35–36.)

Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty melko hyvin, yksilö pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan. Turvallisuuden tarpeisiin voidaan katsoa kuuluvan työsuhteen kannalta turvallisuutta luovat asiat, esimerkiksi työsuhteen varmuus, työturvallisuus ja palkkaus. Turvallisuuden tarpeista puhuessaan Maslow painotti sekä fyysistä että emotionaalista turvallisuutta. Myös turvallisuuden tarpeet ovat rajallisia. Kun ne ovat tyydytetty tiettyyn rajaan asti, ne eivät enää motivoi yksilöä. (Juuti 1999, 36; Kauppinen & Silvennoinen 2006, 26.)

Kun turvallisuuden tarpeet ovat tulleet tyydytetyiksi, ihmistä ohjaa pyrkimys tyydyttää liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeitaan. Sosiaaliin tarpeisiin kuuluvat välittäminen, hyväksyntä, yhteenkuuluvuus ja esimies-alaisuhde. Liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeet ovat rajattomia. Niitä voi tyydyttää työssä ja vapaa-aikana. Työyhteisön kannalta näillä tarpeilla on merkittävä tehtävä ihmisen organisaatioon sosiaalistamisessa. Työpaikan ihmissuhteilla voi olla voimakas motivoiva merkitys ihmiselle. (Juuti 1999, 36; Kauppinen & Silvennoinen 2006, 26.)

Arvostuksen tarpeet kuvaavat ihmisen pyrkimystä saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Arvostuksen tarpeet voidaan jakaa pyrkimykseen saada arvostusta itselleen ja pyrkimykseen arvostaa toisia. Arvostukseen liittyvät sellaiset seikat kuin itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus ja itsenäisyys. Arvostuksen tarpeet ovat liitynnän ja sosiaalisten tarpeiden lailla rajattomia siinä mielessä, ettei niiden tyydytys johda kyllästymiseen. Tarpeiden tyydyttäminen johtaa itsevarmuuden, kyvykkyyden ja riittävyyden tunteeseen ja niiden tyydyttämättömyys voi johtaa alemmuuden ja avuttomuuden tunteeseen. (Juuti 1999, 37.)

Arvostuksen tarpeilla on organisaatioissa merkittävä asema. Henkilöt, jotka pyrkivät onnistumaan tehtävissään ja saavuttamaan arvostetun aseman organisaatiossa, tyydyttävät arvostuksen tarpeita. Lisäksi organisaation sosiaalisilla suhteilla on merkitystä arvostuksen tarpeille. Optimaalisen motivaation kannalta olisi pyrittävä tilanteisiin, joissa mahdollisimman moni henkilö voisi tyydyttää arvostuksen tarpeitaan organisaation sosiaalisissa suhteissa. (Juuti 1999, 37.)

Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat Maslow'n tarvehierarkian ylin taso. Siihen voidaan katsoa kuuluvan kehittymismahdollisuudet, sitoutuminen, luovuuden käyttö ja saavutukset työssä. Henkilöt, jotka ovat tunnistanee omat voimavaransa ja pyrkivät käyttämään ja kehittämään kykyjään niin hyvin kuin on mahdollista, toteuttavat Maslow'n mukaan itseään. Koska ihmisellä on erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia sekä mielenkiinnon kohteita, itsensä toteuttamisen sisältö vaihtelee suuresti yksilöstä riippuen. Ihminen ei voi tyydyttää itsensä toteuttamisen tarpeitaan täysin. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat sikäli demonisia, että ne ajavat ihmistä

tavoittelemaan sellaista mitä hän ei kuitenkaan saavuta. (Kauppinen & Silvennoinen 2006, 26; Juuti 1999, 37.)

Työasenteet

Muutosresursseista puhuttaessa tulee ottaa huomioon myös yksilön asenteet. Asenteella tarkoitetaan yksilön pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Asenne on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus. Asenne merkitsee yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Se on yksilön tapa käsittää ja arvioida ympäristön asioita: joidenkin kohteiden arvostamista ja toisten väheksymistä, jonkin objektin mieluisaksi tai vähemmän mieluisaksi kokemista. Asenteet siis ilmaisevat joko avoimesti tai peitellysti yksilön positiivisesti tai negatiivisesti arvostavia reaktioita johonkin objektiin, henkilöön tai tilanteeseen. (Juuti 1999, 18; Ruohotie 1998, 42.)

Asenteiden laatu ja voimakkuus ovat riippuvaisia asioiden sisäistämisasteesta sekä yksilön kokemuksista ja taipumuksista. Jos yksilö kokee onnistumisen tunteen jollakin alalla, hän asennoituu siihen entistä myönteisemmin, lisää ponnistelujaan ja kehittää alallaan tarvittavia suoritusvalmiuksiaan. (Ruohotie 1998, 42.)

Asenteiden muotoutuminen on vähitellen tapahtuva prosessi. Ehkä keskeisin asenteiden lähde on omakohtaisten kokemusten avulla kerätyt tiedot asenteen kohteista. Asenteita saadaan myös muiden ihmisten välityksellä. Tietoja eri aiheista saadaan työtovereiden kertomusten välityksellä. Eli toisin sanoen muut ikään kuin muovaavat yksilön mielipiteitä. (Juuti 1999, 19–20.)

Asenteita voi myös muuttaa, mutta muutosprosessi on hidas. Yleensä kun henkilö on omaksumut tietyn asenteen, siitä tulee osa hänen persoonallisuuttaan. Työelämässä asenteita muutettaessa on otettava huomioon, miten henkilöstö luottaa henkilöön, joka esittelee uuden tiedon. Jos esimies on hankkinut alaistensa luottamuksen ja arvostuksen, todennäköisesti hänen viestinsä kuullaan ja omaksutaan. Jos henkilöstö pitää esimiehestään, todennäköisesti viesti vaikuttaa henkilöstön asenteisiin myönteisesti. (Juuti 1999, 20.)

3.2 Viestintä muutoksenhallinnan keinona

Johtaminen on sitä, että joku pyrkii vaikuttamaan muihin (organisaation jäseniin), jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Voidakseen vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen johtajan on kyettävä vaikuttamaan ihmisen ajatteluun. Tämä voi tapahtua vain välittämällä ihmiselle riittävästi sellaista informaatiota, jota vastaanottaja kykenee havaitsemaan, käsittelemään ja joka täten muuttuu ihmisen tajunnassa tiedoksi ja laajemmin tietämykseksi. (Salminen 2001, 68.)

Viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa, voidaan kutsua johtamisviestinnäksi. Käsite keskittyy tarkastelemaan viestintää johtamisen keskeisenä sisältönä. Johtamisviestintä on johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja tätä kautta organisaation toimintaa. Viestintä on määritelmänsä mukaisesti aina kaksisuuntainen tapahtuma, jossa viestinnän osapuolet välittävät kaiken aikaa viestejä, joko kirjallisia, sanallisia tai sanattomia. Täten yksipuolinen tiedottaminen ei ole viestintää. (Salminen 2001, 68–69.)

Avoin viestintä merkitsee, että tieto virtaa vapaasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja joka suuntaan koko organisaatiossa. Avoin viestintä merkitsee, että palautetta voidaan esittää kaikkiin suuntiin luottamuksen ilmapiirissä. Lisäksi se merkitsee, että ihmiset ovat kiinnostuneita toisistaan, ottavat toisensa huomioon ja osoittavat kunnioittavansa toisia. (Hagemann 1991, 54.)

Muutosprosessien aikana työntekijöille on ensitilassa kerrottava, mitä on tekeillä. Yritysjohdolla unohtaa usein, että sillä on enemmän sekä tietoa että aikaa käsitellä muutokseen liittyviä asioita kuin muulla henkilöstöllä. Johtajat ovat jo keskustelleet monista ehdotuksista ja heillä on ollut aikaa ajatella seuraamuksia ennen kuin henkilöstö on kuullut muutoksesta mitään. Henkilöstölle on annettava aikaa tottua muutoksiin. Mitä pikemmin henkilöstölle kerrotaan odotettavissa olevista muutoksista, sitä helpompi sen on valmistautua henkisesti. (Hagemann 1991, 55.)

Muutoksessa olennaista on toisto. Asioista on kerrottava moneen kertaan, avattava niitä yhä uudestaan. Niistä on keskusteltava ja on kuunneltava toisten näkemyksiä. Toistamisen tulisi tapahtua luovasti ja siten, ettei henkilöstö koe viestintää hokevaksi. Vaikka ydinviesti on muuttumaton, sitä voidaan pukea eri muotoihin ja tarkastella erilaisia tilanteita ja tekemisiä vasten. Monipuolinen, johdonmukainen ja riittävän monta kertaa toistettu viesti auttaa

omaksumaan ja sisäistämään sen todellisen sanoman. (Erämetsä 2003, 246–251; Salminen 2001, 107.)

Ihmisen pitäminen ajan tasalla ei tapahdu hetkessä. Tiedon virta on pidettävä käynnissä jatkuvasti ja työntekijöitä on rohkaistava ajattelemaan uusin näkemyksin. Heidät on otettava sisäiseen keskusteluun ja heidän ideoitaan on kuunneltava. Tämän tulee tapahtua heti muutosten suunnitteluvaiheessa eikä vasta silloin, kun muutos on jo käynnistynyt. (Hagemann 1991, 55.)

Kun on kerrottu mitä tapahtuu, on myös kerrottava heti, miksi se tapahtuu. Tiedontarve on erityisen korostunut suurten muutosten aikana ja niiden jälkeen. Riittämätön, liian myöhäinen tai epätodenmukainen informaatio saa huhut liikkeelle. Henkilöstö ryhtyy arvailemaan tulevia tapahtumia ja haaskaa suunnattomasti aikaa ja voimia saadakseen selville, mitä on tekeillä. Mitä enemmän epävarmuutta on, sitä alhaisempi on tuottavuus ja työt jäävät toissijaiseksi. (Hagemann 1991, 52.)

3.3 Palaute ja palkitseminen motivoinnin keinoina

Tärkeinä motivoinnin keinoina ja ylläpitäjinä voidaan pitää aineellista ja aineetonta palkitsemista. Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen sisältää rahallisen palkitsemisen muodot sekä rahassa selkeästi mitattavat edut. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi kiinteä palkka, erilaiset palkan lisät, palkankorotukset sekä yrityksissä paljon lisääntyneet tulospalkkiojärjestelmät. (Mashup Ventures Ltd 2008 b; Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 39.)

Rahallisen palkitsemisen ongelma on, että esimerkiksi palkankorotuksen motivoiva vaikutus häviää nopeasti. Matalapalkkaisilla aloilla rahallisen motivoinnin vaikutus on suurempi kuin korkeapalkkaisilla. Tulospalkkiojärjestelmien kohdalla ongelmia voi ilmetä silloin, jos järjestelmä ei toimi kunnolla tai jos yritys ei ole hyvässä tulokunnossa ja joutuu lopettamaan palkitsemisen. Tulospalkkaus kääntyy silloin motivoijasta motivaation purkajaksi. (Mashup Ventures Ltd 2008 b.)

Aineeton eli ei-taloudellinen palkitseminen sisältää palautteen, kannustuksen ja kiitoksen erilaiset muodot. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu hyvin paljon toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia, esimerkiksi se, miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-

materiaalisin keinoin. (Mashup Ventures Ltd 2008 b; Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 43.)

Työstä ja toiminnasta saatu kiitos ja palaute ovat osa aineetonta palkitsemista. Palautteen antamisen tulisi olla luonnollinen tapa toimia. Silti suuressa osassa organisaatioita palautetta annetaan henkilöstölle todella vähän. Yritykset ja myös julkiset organisaatiot menettävät siinä suuren osan henkilöstön motivaatiosta ja työpanoksesta. Organisaatiokulttuurilla on usein voimakas vaikutus palautteen ja kannustuksen saamiselle. Usein sanotaan, ettei suomalaisiin organisaatiokulttuureihin kuulu ”selkään taputtelu”. (Mashup Ventures Ltd 2008 a; Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 82.)

Palaute rohkaisee tekemään enemmän. Niin myönteinen kuin kielteinenkin palaute on tärkeää. Tunnustus hyvin tehdystä työstä johtaa kiinteämpään sitoutumiseen ja rakentava kritiikki voi kannustaa ihmistä tarttumaan töihinsä ja kehittämään omia kykyjään. Palautteen puute merkitsee välinpitämättömyyttä, väheksyntää ja rangaistusta. Tästä voi seurata voimakas motivaation lasku. (Hagemann 1991, 66–68.)

Palautetta ovat kaikki kommentit eli kehut, risut, huomioon ottaminen ja jopa toiveiden esittäminen. Erityisesti risujen eli negatiivisen palautteen antamista vältetään. Negatiivisen palautteen antaminen tuntuu vaikealta, koska ei haluta pahoittaa toisen mieltä, eikä keksitä miten asiat esittäisi. On kuitenkin hyvä huomioida, että jopa negatiivisen palautteen saaminen motivoi ihmistä enemmän kuin se, ettei palautetta anneta ollenkaan. Ihminen saattaa itsekin tietää, että on suoriutunut huonosti ja ajattelee, että nyt siitä puhutaan selän takana. Avoin keskustelu parantaa ilmapiiriä ja vain sen avulla voidaan selvittää, miten tehtävä seuraavalla kerralla voi onnistua. (Mashup Ventures Ltd 2008 a.)

Myös positiivista palautetta annetaan erittäin vähän, vaikka se olisi hyvin helppoa. Kiitos sielä ja toinen täällä motivoi ihmisiä. Kun henkilö saa palautetta tekemisestään, voi hän tavoitella toisenkin kerran yhtä hyvää suoritusta tai parantaa entisestään. Ilman palautetta jääminen on erityisen raskasta sellaiselle työntekijälle, joka todella yrittää kaikkensa ja näkee yritystensä kruunautuvan menestyksellä vain todetakseen ettei kukaan yhteisössä kiinnitä mitään huomiota hänen saavutuksiinsa. (Mashup Ventures Ltd 2008 a; Hagemann 1991, 69.)

4 OSUUSKAUPPATOIMINTA

Osuuskaupan yritysmuoto on osuuskunta ja osuuskauppojen, kuten S-ryhmän, toimintaa ohjaa osuuskuntalaki (1488/2001) sekä osuuskauppojen säännöt. Osuuskunnalla tarkoitetaan yhteisöä, jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. (SOK b ja c; Osuuskuntalaki 1 luku 2 §.)

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa noin 1 500 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen, jotka yhdessä tuottavat palveluita ja etuja asiakasomistajille ja muille asiakkaille. (SOK a.)

Osuuskuntalain mukaan jäsenen on otettava yksi osuus ja maksettava siitä osuuskunnalle sen säännöissä määrätty osuusmaksu. S-ryhmässä asiakasomistajilla tarkoitetaan jäseniä, jotka ovat maksaneet sääntömääräisen osuusmaksun omalle osuuskaupalleen. Osuusmaksu on sijoitus oman osuuskaupan pääomaan. (Osuuskuntalaki 9 luku 1 §; SOK b.)

S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta. Lisäksi S-ryhmään kuuluu 14 paikallisosuuskauppaa. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. (SOK a.)

4.1 Osuuskauppa Maakunta

Vuonna 1917 perustettu Osuuskauppa Maakunta on yksi S-ryhmän itsenäisistä alueosuuskaupoista ja sen toimialue on Kainuu, lukuun ottamatta Vaalaa. Vaalan kunta kuuluu Oulun seudulla toimivalle Osuuskauppa Arinalle. Maakunta-konsernin toimialoja ovat päivittäistavarakauppa, käyttötavarakauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä polttonestekauppa. Osuuskauppa Maakunta työllistää yhteensä noin 450 henkilöä. (SOK e.)

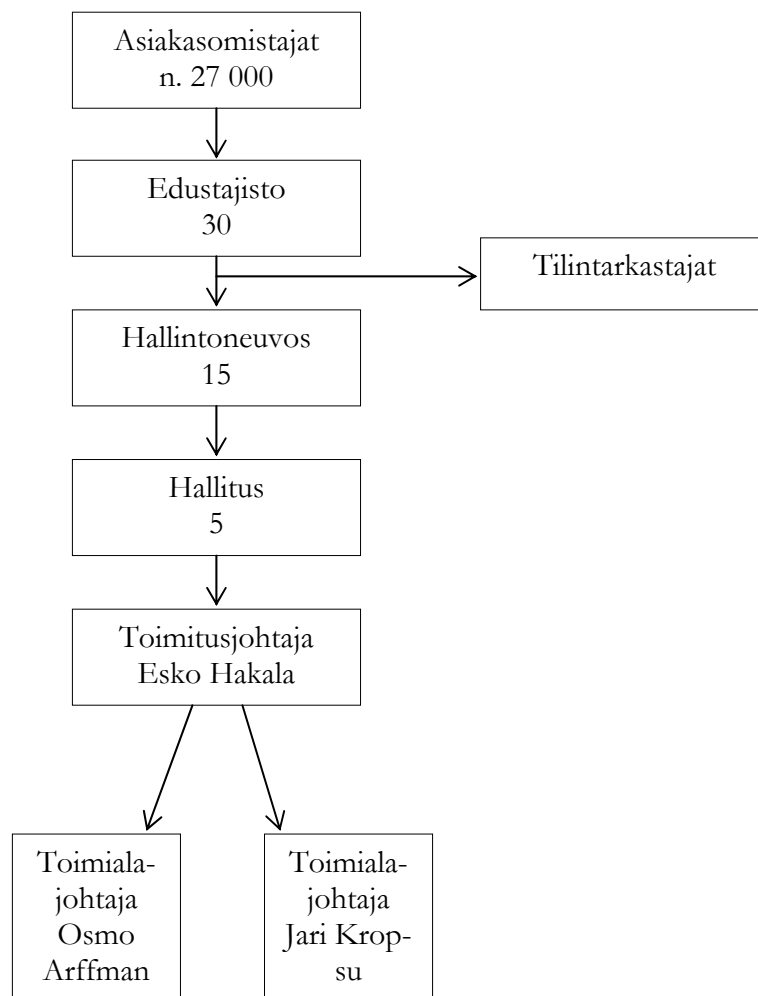
Osuuskauppa Maakunnan toimialueella sijaitsee Prisma -hypermarket ja Sokos-tavaratalo Kajaanissa sekä 14 S-market -ruokakauppaa eri puolilla Kainuuta. Matkailu- ja ravitsemis-

toimialalla Osuuskauppa Maakunnalla on kolme hotellia: kaksi Kajaanissa ja yksi Vuokatissa. Lisäksi Kajaanissa ja Vuokatissa sijaitsee yhteensä 11 Osuuskauppa Maakunnan omistamaa kahvila-/ravintolatoimipaikkaa. (SOK f.)

Polttonestekauppaa Osuuskauppa Maakunnalla on kymmenessä eri toimipisteessä eri puolilla Kainuun aluetta. Toimipisteistä yhdeksän on ABC-automaattiasemia ja yksi ABC-liikennemyymälä, joka sijaitsee Kajaanissa. (SOK f.)

4.2 Osuuskauppa Maakunnan organisaatio

Kuviosta 4 ilmenee Osuuskauppa Maakunnan organisaatiokaavio. Osuuskauppa Maakunnan omistaa n. 28 000 asiakasomistajaa. Osuuskauppa Maakunnassa päätösvaltaa käyttävät edustajisto, hallintoneuvosto ja hallitus. (SOK e.)



Kuvio 4. Osuuskauppa Maakunnan organisaatio 1.6.2007 (SOK d)

Asiakasomistajia edustaa Osuuskauppa Maakunnan ylintä päätösvaltaa käyttävä edustajisto, johon kuuluu 30 varsinaista vaaleilla valittua jäsentä. Edustajiston tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat tilinpäätöksen vahvistaminen, vastuuvapauden myöntäminen, sääntömuutoksista päättäminen sekä hallintoneuvoston ja tilintarkastajien valinta. (SOK g.)

Osuuskauppa Maakunnan hallintoneuvostoon kuuluu 15 jäsentä, joista 13 valitsee edustajisto. Muut kaksi ovat Osuuskauppa Maakunnan palveluksessa olevia henkilöstön edustajia. Hallintoneuvoston tärkeimpiä tehtäviä ovat strategian vahvistaminen, liiketoiminnan valvonta, osuuskaupan toiminnan supistamisesta tai laajentamisesta päättäminen sekä hallituksen ja toimitusjohtajan valinta. (SOK h.)

Hallituksen muodostavat Osuuskauppa Maakunnan toimitusjohtaja Esko Hakala ja neljä hallintoneuvoston kalenterivuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Hallituksen puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja, kauppaneuvos Esko Hakala. Hallituksen tehtäviin kuuluvat osuuskaupan keskeisten strategioiden ja tavoitteiden päättäminen. Lisäksi se päättää vuosittaisista osuuskaupan taloudellisista kokonaistavoitteista ja tarvittavista toimintasuunnitelmista sekä investoinneista. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös operatiivisen liiketoiminnan johtaminen ja valvominen. (SOK i.)

Osuuskauppa Maakunnalla on johtoryhmä, joka valmistelee asioita hallitukselle ja toteuttaa hallituksen tekemiä päätöksiä. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, kauppaneuvos Esko Hakala sekä toimialajohtajat Osmo Arffman ja Jari Kropsu. (SOK j.)

4.3 Osuuskuntalain muutos

Ennen vuotta 2003 säästökassatoimintaa harjoittavan osuuskunnan toiminnan edellytykset olivat osuuskuntalain (1488/2001) 21 luvun 1 §:ssä: *Osuuskunta, jonka pääasiallisena toimialana on vähittäistavarakauppa, saa toimintansa rahoittamiseksi harjoittaa säästökassatoimintaa vastaanottamalla takaisinmaksettavia euromääräisiä rahavaroja jäseniltään 7 §:ssä tarkoitetut ehdot täyttävälle tilille (jäsensijoitus), jos osuuskunnan jäsenmäärä on vähintään 500 ja rahana maksettu pääoma vähintään 80 000 euroa.* (Osuuskuntalaki 21 luku 1 §.) Osuuskuntalain 21 luvun 7 §:ssä laki määrittä jäsentilin ehdot: *Jäsensijoitusten vastaanottamisessa käytettävien jäsensijoitustilien yleiset ehdot hyväksyy valtiovarainministeriö. Tiliehdot eivät saa sisältää jäsensijoittajien kannalta kohtuuttomia tai kilpailua vääristäviä määräyksiä. Jäsensijoituksesta osuuskunta saa suorittaa hyvityksenä ainoastaan tiliehtojen mu-*

kaisen koron. Jäsensijoitukseen perustuvan muun etuuden antaminen on kielletty. (Osuuskuntalaki 21 luku 7 §.)

Osuuskuntalakiin (1488/2001) tehtiin muutos, joka tuli voimaan 15.2.2003. Se olisi heikentänyt säästökassojen asiakasomistajille tarjoamia rahoituspalveluita. Lakimuutoksen seurauksena osuuskauppojen säästökassat olisivat vuoden 2008 alusta lähtien voineet ottaa yhdeltä henkilöltä jäsensijoitustileille korkeintaan 6 000 euron sijoituksia. Vuonna 2013 tileille olisi voitu ottaa enintään 3 000 euron sijoituksia ja säästökassat nykymuodossaan olisi pitänyt lopettaa. (S-Pankki Oy 2008 a.)

4.4 S-Pankki Oy

S-Pankki Oy on talletuspankki, joka harjoittaa luottolaitostoiminnasta annetun lain (9.2.2007/121) mukaista luottolaitostoimintaa tarjoten asiakkailleen säästämisen, maksamisen sekä hankintojen rahoittamiseen liittyviä palveluja. S-Pankki Oy on SOK:n 100 %:sti omistama tytäryhtiö ja se aloitti talletuspankkitoimintansa 15.10.2007. (S-Pankki Oy 2008 b.)

Suomi liittyi yhtenäiseen euromaksualueeseen eli SEPA:an (Single Euro Payments Area) kansallisen siirtymäsuunnitelman mukaisesti vuoden 2008 alusta. Yhtenäinen maksualue tulee helpottamaan raha-asioiden hoitoa koko Euroopan talousalueella. Näkyvin uudistus on suomalaisten pankkikorttien korvautuminen kansainvälisillä maksukorteilla, kuten Visa -kortilla. (S-Pankki Oy 2008 c.)

S-Pankin tullessa osaksi kauppaa henkilöstön tulee hallita erilaisia pankkitoimintaan liittyviä palveluja. S-Pankki ei tarjoa asiakkailleen suuria lainoja, esimerkiksi asuntolainoja. Asiakas voi kuitenkin liittää S-Etukorttiinsa Visa Credit -ominaisuuden, jolloin hän saa käyttöönsä kansainvälisen luottokortin. Visa Debit -maksuominaisuus puolestaan tekee S-Etukortista pankkikortin. Korttien tilaukset voi tehdä kaupassa ja henkilöstön tulee osata vastaanottaa asiakkaan tilaus. (S-Pankki 2008 d.)

S-Pankin tarjoama S-Tili on yksityishenkilöille tarkoitettu käyttötili, jolta voi nostaa käteistä ja tehdä tilillepanoja. Lisäksi S-Tilille voi tehdä rahansirtoja toisesta pankista tai ohjata tilille esimerkiksi perheen lapsilisät tai oman palkan kokonaan tai osittain. Tilinkäyttövälineenä on S-Etukortti, johon on liitetty maksuominaisuus. Myös tilin avaamisen voi tehdä kaupan kas-

salla. Henkilöstön tärkein velvoite pankkiasioita hoidettaessa on pankkisalaisuuden täminen. (S-Pankki -esite 2007.)

S-Pankin verkkopankki tarjoaa palveluja, joilla voi esimerkiksi maksaa laskuja ja seurata tili-tapahtumia. Verkkopankissa asiointiin tarvitaan verkkopankkitunnukset, jotka koostuvat henkilökohtaisesta käyttäjätunnuksesta ja salasanasta sekä kertakäyttöisistä tunnusluvuista. (S-Pankki -esite 2007.)

5 TUTKIMUSONGELMA JA TOTEUTUS

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa. (Heikkilä 2004, 29.)

Tutkimus on systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi. Empiirinen tutkimusprosessi voidaan jakaa

- tutkimuksen suunnitteluun
- tutkimusongelman asettamiseen ja tavoitteiden määrittelyyn
- tutkimusstrategian laatimiseen
- aineiston keräämiseen, kuvaamiseen ja analyysiin
- tulkintaan ja johtopäätösten tekoon
- arviointiin
- raportin laatimiseen. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 18.)

Tutkimuksen suunnittelun yhteydessä selvitetään, mitä aiotaan tehdä eli millainen kysymys, ongelma tai seikka halutaan selvittää. Tutkimusongelman asettelussa ja tavoitteiden määrittelyssä tarkennetaan ja selvästi yksilöidään, mitä tullaan tekemään. Ongelman yksityiskohtainen hahmottaminen ja tavoitteiden selkeä asettaminen on tutkimuksen onnistumiseksi keskeistä. Jos tämä vaihe laiminlyödään tai tehdään huolimattomasti, tietojen hankinta on sattumanvaraista. Tällöin tutkimuksen lopputulos riippuu paljolti siitä, mitä tietoja on satuttu saamaan tai keräämään. Tutkimusstrategian laatimisen yhteydessä päätetään, millainen tutkimus tehdään. Lisäksi päätetään, miten tutkimus lopulta toteutetaan eli miten tavoitteisiin päästään. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 18.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavissa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslo-

makkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. Yleensä saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2004, 16.)

Empiirisessä tutkimuksessa oman aineiston kerääminen on varsin tavallista. Itse kerättävissä aineistoissa on tutkimusongelman perusteella päätettävä, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä tilanteeseen parhaiten soveltuu: käytetäänkö postikyselyä, puhelin- tai käyntihaastattelua vai tehdäänkö informoitu kysely, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Kullakin tiedonkeruumenetelmällä on omat hyvät ja huonot puolensa. Tutkittavan asian luonne, tutkimuksen tavoite, aikataulu ja budjetti ovat tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavia asioita. (Heikkilä 2004, 18–19.)

5.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimukset

Reliabiliteetilla (luotettavuudella) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, joten luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisin tuloksin. Tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkijalle onkin tärkeä taito tulkita tulokset oikein ja käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee hyvin. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko on hyvin pieni. Varsinkin kyselytutkimuksissa kannattaa huomioida jo otantaa huomioitaessa joskus suureksi nouseva poistuma eli kato, jolla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. (Heikkilä 2004, 30.)

Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) ilmaisee missä määrin on kyetty mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Jos tutkija ei ole asettanut täsmällisiä tavoitteita tutkimukselleen, hän tutkii helposti vääriä asioita. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 16; Heikkilä 2004, 29.)

Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon myös objektiivisuus eli puolueettomuus. Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmästä ja raportointitavasta. Lisäksi huolellisellekin tutkijalle voi sat-

tua tahattomia virheitä tutkimusta tehdessä, mutta tahallinen tulosten vääristely tai helposti saatavilla olevien kontrollikeinojen käyttämättä jättäminen on anteeksiantamatonta. Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta, eivätkä tutkijan omat poliittiset tai moraaliset vakaumukset saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. (Heikkilä 2004, 30–31.)

Tuloksia raportoidessa on huolehdittava, ettei kenenkään yksityisyyttä taikka liike- tai ammattisalaisuutta vaaranneta. Tutkituille annetut lupaukset luottamuksellisuudesta on raportoidessa muistettava: yksittäistä vastaajaa ei saa vastauksista tunnistaa. Tuloksia julkaistaessa on lähtökohtana pidettävä yksilöiden ja yritysten tietosuoja sekä periaatetta, että tilastoyksikköä koskevia tietoja ei luovuteta tiedon käyttäjille tunnistavassa muodossa. (Heikkilä 2004, 31.)

Tutkimuksen tietojen pitää olla käytössä silloin, kun niitä tarvitaan eli tietojen tulee olla tuoreita ja täsmällisiä. Kiireellä tehty kyselylomake tai huolimattomasti suoritettu tiedonkeruu voivat estää luotettavien tutkimustulosten saamisen. Näin ollen tutkimusta suunniteltaessa niihin on varattava tarpeeksi aikaa. (Heikkilä 2004, 32.)

5.2 S-markettien henkilöstölle kohdistetun kyselyn toteutus

S-Pankin tulo tapahtui valtakunnallisesti syksyn 2007 aikana. Muutostilanteessa olevaa henkilöstöä ja sen tuntemuksia ei ole vielä tutkittu Osuuskauppa Maakunnan toimialueella. Työskentely Osuuskauppa Maakunnalla opiskelun ohella innosti tutkimaan S-Pankin tulon aiheuttamia reaktioita vakituksessa henkilöstössä.

S-Pankin tulon myötä tiettyjä pankkiasioita voi hoitaa kauppohenkilöiden kassoilla. Tämän takia henkilöstöä on koulutettu pankkiin liittyvissä toiminnoissa. Koulutukset alkoivat tammikuussa 2007. Uusia asioita päivittäisessä työssä kaupan työntekijöille ovat mm. rahan nosto tililtä ja pano tilille. Lisäksi työntekijät ovat opetelleet uusien maksukorttien eri ominaisuudet.

Pankin tullessa osaksi kauppaa asiakkaille on mahdollisuus palauttaa pankkiin liittyvät lomakkeet kauppaan ja saada myös henkilökohtaista neuvontaa pankkiasioissa kaupan henkilökunnalta. Tämä toi uusia haasteita työntekijöille, sillä aiemmin käytössä olleet S-ryhmän lomakkeet uudistuivat kokonaan ja käyttöön tulivat S-Pankin lomakkeet. Päivittäin käsiteltäviä S-Pankin paperiasioita ovat mm. verkkopankkitunnushakemukset, tilin avaus hakemukset sekä erilaiset maksukorttihakemukset.

S-Pankki ei muuta henkilöstön työaikoja, sillä S-Pankilla ei ole omia aukioloaikoja. kioloajat määräytyvät toimipaikkakohtaisesti. S-Pankin tulon myötä noudatetaan edelleen kaupan työehtosopimusta, joten työntekijöiden palkka pysyy muuttumattomana.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää S-markettien vakituisten työntekijöiden ajatuksia muutostilanteesta ja tarkastella, kuinka eri tekijät ovat vaikuttaneet yksilön muutoksen kohtaamiseen ja omaksumiseen. Keskeisenä kysymyksenä voitiin pitää *Kuinka henkilöstö kohtasi muutostilanteen?* Tavoitteena oli saada selville kokonaiskuva siitä, kuinka vakituinen henkilöstö on kokenut muutosprosessin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta. Kyselylomake koostui saatekirjeestä ja kahdesta kysymyssivusta (LIITE 1). Lomake oli jaettu kahteen osaan – taustakysymyksiin ja varsinaisiin kysymyksiin. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä ja neljässä kysymyksessä oli mahdollisuus lisäksi vastata sanallisesti.

Kohderyhmänä oli Osuuskauppa Maakunnan alueen S-markettien vakituksessa työsuhteessa olevat työntekijät. S-marketteja on yhteensä 14 ja niissä oli vakituksia työntekijöitä, lukuun ottamatta toimipaikkojen esimiehiä, vuoden 2008 kesäkuussa 150. Tutkimuksesta rajattiin jokaisen S-marketin esimies pois, koska yksi kysymys liittyi esimieheen ja opinnäytetyön tavoite oli kuvata ainoastaan alaisten tuntemuksia. Lisäksi mahdolliset kesätyöntekijät ja muut määräaikaaisessa työsuhteessa olevat rajattiin kyselyn ulkopuolelle. Heidän antamansa vastaukset olisivat voineet vääristää tutkimuksen tuloksia, koska heille ei ole järjestetty samoja koulutuksia S-Pankkiin liittyen kuin vakituksessa työsuhteessa oleville. Opinnäytetyön tekijät eivät myöskään vastanneet kyselyyn puolueettomuuden vuoksi. Tällöin otoskooksi jäi 148 henkilöä.

Kysely kohdistettiin pelkästään Osuuskauppa Maakunnan S-markettien työntekijöihin. Prismän yhteydessä sijaitsee Kainuun alueen ainoa S-Pankin palvelupiste, jossa työskentelevät henkilöt keskittyvät ainoastaan S-Pankkin. Näin ollen voidaan olettaa, ettei Prismän työntekijöiden vastuu S-Pankin tuotteiden ja palveluiden osaamisesta ole niin tärkeässä asemassa kuin S-marketeissa. Hotelli- ja ravintolapuoli rajattiin kokonaan pois, koska tarkoituksena oli käsitellä vain kauppaa ja pankkia.

Tutkimus toteutettiin 25.8–7.9.2008 välisenä aikana kyselylomakkeen (LIITE 1) avulla. Kyselylomakkeet lähetettiin Osuuskauppa Maakunnan omalla sisäisellä postilla jokaiseen

S-markettiin perjantaina 22.8.2008. Tarkoituksena oli, että kyselyyn vastaa henkilökohtaisesti jokainen vakituisessa työsuhteessa oleva henkilö.

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisen ja nopeasti vastattavan. Vastaaminen tapahtui todennäköisesti työaikaan kuuluvien taukojen aikana tai ennen työajan alkua, joten siihen varattu aika ei ole ollut kovin pitkä. Mahdollisuutta ei ollut taata jokaiselle rauhallista paikkaa ja aikaa kyselyyn vastaamiseen ja tämä voi näkyä tuloksissa. Voidaan kuitenkin olettaa, että vastausten pohjalta saadaan kokonaiskuva muutosprosessin onnistumisesta.

Kyselylomakkeen täyttämisen jälkeen vastaaja ohjeistettiin laittamaan täytetty kyselylomake suljettuun kirjekuoreen ja viemään se sisäisen postin lokeroon. Tällä pyrittiin siihen, että vastaukset pysyivät vastaajan ja opinnäytetyön tekijöiden välillä.

Vastauksia tuli yhteensä 81 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 54,7 %. Saadut tulokset käsiteltiin SPSS-ohjelman avulla ja tutkimustulosten grafiikka tehtiin Excel-ohjelman avulla.

5.3 S-markettien henkilöstölle kohdistetun tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyöhön kuuluvan tutkimuksen toteuttaminen edellytti luottamuksellisuutta. Tuloksia ei saa julkaista luettavaksi S-ryhmän ulkopuolisille tahoille, lukuun ottamatta opinnäytetyöhön osallistuvia Kajaanin ammattikorkeakoulun edustajia. Näin ollen tutkimuksen tulokset -osio on salainen ja tulokset on esitetty liitteessä 2.

Vastaukset on tulkittu kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten järjestyksessä. Jokaisen kysymyksen vastauksista on laadittu SPSS-ohjelmalla frekvenssijakaumat ja niiden avulla vastauksista on koottu tarkoituksenmukaiset kuviot Excel-ohjelmalla.

Kuviot ovat yksinkertaisia pylväs- ja palkkikuvioita ja ne on koottu prosenttiluvuista. Ennen kuviota on perusteltu ja pohdittu sitä, miksi asiaa on kysytty tutkimuksessa ja myös tulkittu sanallisesti saatuja vastauksia. Laadittujen kuvioiden avulla on saatu selkeä kuva S-markettien henkilöstön mielipiteistä ja ajatuksista S-Pankin aiheuttamasta muutosta kohtaan.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Maakunnan S-markettien työntekijöiden ajatuksia muutostilanteesta ja tarkastella, kuinka eri tekijät ovat vaikuttaneet yksilön muutoksen kohtaamiseen ja omaksumiseen. Tavoitteena oli saada selville kokonaiskuva siitä, kuinka vakituinen henkilöstö on kokenut muutosprosessin, hakemalla vastausta kysymykseen *Kuinka henkilöstö kohtasi muutosprosessin?*

Opinnäytetyön tarkoitus ei ole antaa ohjeistusta muutosprosessin läpiviemiseen. Tavoitteena oli saada selville, kuinka tämä kyseinen muutos onnistui henkilöstön mielestä ja herättää ajatuksia siitä, mitä voitaisiin ottaa huomioon seuraavaa muutosprosessia ajatellen.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska sille asetettu tavoite saavutettiin. Joidenkin kysymysten vastaukset jakaantuivat laajasti jokaiseen vastausvaihtoehtoon ja kahteen kysymykseen oli vastattu osittain virheellisesti. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksilla saatiin selkeä kuvaus henkilöstön ajatuksista S-Pankin aiheuttamasta muutosprosessista. Onnistumista kuvaa myös se, että tutkimuksen validius täyttyi, sillä tutkimuksen perusjoukko oli tarkasti määritelty, otos oli edustava ja saatu vastausprosentti oli korkea.

Muuttujien välillä ei havaittu tilastollisia riippuvuuksia. Tästä voidaan päätellä, etteivät vastaajan taustatiedot, esimerkiksi ikä, vaikuta siihen, millä tavalla henkilö on suhtautunut muutokseen. Ristiintaulukoinnit suoritettiin Monte Carlo -testin avulla, joka on tarkoitettu pienten aineistojen käsittelyyn. Tämän takia tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia.

Tulokset käsiteltiin tarkasti virheettömyyteen pyrkien. Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan objektiivisuutta. Opinnäytetyön tekijät työskentelevät Osuuskauppa Maakunnan palveluksessa ja tämä voi näkyä jonkin verran asiayhteyksissä. Huolellisuuteen ja objektiivisuuteen kiinnitettiin kuitenkin erityistä huomiota tuloksia raportoidessa ja tulokset on tulkittu suoraan saaduista vastauksista niitä mitenkään vääristelemättä.

Kyselylomakkeen saatekirjeessä vastaajalle annettiin lupaus siitä, ettei yksittäistä vastaajaa voi tuloksista tunnistaa. Tämä luotettavuuden kriteeri täytettiin täysin. Lisäksi huomioon otettiin S-Pankin taholta tullut vaatimus tulosten luottamuksellisuudesta. Luottamuksellisuutta vaarantamatta tutkimuksen tulokset ovat salaisia eikä niitä tulla julkaisemaan.

Toteutettu tutkimus ja opinnäytetyön teoriaosuus tukevat toisiaan. Pyrkimyksenä oli koota teoriaosuuteen muutosprosessin läpiviemisen kannalta tärkeitä elementtejä. Taustajatuksena oli, että muutos tulee organisaation ylemmältä taholta, ja että yksittäisen työntekijän mahdollisuus vaikuttaa muutokseen on vähäinen.

Saaduista vastauksista tuli esiin monia asioita, joita oli käsitelty teoriaosuudessa. Erityisesti palkitsemisjärjestelyjen merkitys muutoksen aikana nousi tutkimuksessa esille. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelyillä on suuri motivoiva merkitys niille, joita muutos koskettaa. Viestinnän merkitystä muutostilanteen aikana ei voi koskaan painottaa liikaa. Onnistunut viestintä liittyy kiinteästi onnistuneeseen muutoksen läpivientiin.

Tällä opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, mutta yhteistyötä tehtiin Osuuskauppa Maakunnan ja S-Pankin kanssa. Tämän tyylinen tutkimus oli Osuuskauppa Maakunnan alueella ensimmäinen S-Pankin tulon jälkeen. S-Pankkiin liittyvää muutosprosessia ei ole aiemmin tutkittu. Opinnäytetyön avulla yhteistyökumppanit saavat kokonaiskuvan siitä, kuinka Osuuskauppa Maakunnan S-markettien henkilöstö on kokenut muutoksen. Erityisesti avoimien kohtien vastauksien toivotaan herättävän huomiota ja tuovan mahdollisesti uusia ideoita nykyiseen konseptiin.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hautala, T. & Lämsä, A-M. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?. Jyväskylä: Jyvässeudun Paino Oy.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kaajas, S. & Luoma, K. & Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kauppinen, R. & Silvennoinen M. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Osuuskuntalaki (28.12.2001/1488)
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sallila, P. & Tuomisto, J. 2000. Työn muutos ja oppiminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

S-ryhmän henkilökunnalle tarkoitetut esitteet

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Internet lähteet

Herranen, J. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi

<http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf> (luettu 23.5.2008)

Majoinen, K. 2006. Miksi muutosta vastustetaan? – muutosvastarinnasta ja sen hallinnasta

<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095;106130&field=FileAttachment&version=1> (luettu 18.4.2008)

Mashup Ventures Ltd. 2008 a. <http://www.kookas.fi/articles/read/6944> (luettu 8.10.2008)

Mashup Ventures Ltd. 2008 b. <http://www.kookas.fi/articles/read/811> (luettu 8.10.2008)

Murto, K. 2004. Muutosvastarinta työyhteisössä.

http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2004-4_muutosvastarinta.php (luettu 18.4.2008)

Roche Oy. 2007. <http://www.rakasluuranko.fi/tervlii/motivaatio.html> (luettu 3.4.2008)

SOK 2008 a.

http://www.sok.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicarticle2_00854.xml&nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicarticle2_00854.xml&exp=true (luettu 24.6.2008).

SOK 2008 b.

http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus_artikkeli?aid=Asom_Asiakasomistajuus_0000_s_ska_basicarticle2_01318.xml&nodeid=Asom_Asiakasomistajuus_0000_s_ska_basicarticle2_01318.xml&exp=true (luettu 24.6.2008).

SOK 2008 c. S-ryhmän asiakasomistajajärjestelmän säännöt

http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/Pdf-tiedosto-ja/Asiakasomistajuus/AOP_S_ryhman_asiakasomistajajarjestelman_saannot_20080429.pdf (luettu 24.6.2008).

SOK 2008 d. Osuuskauppa Maakunnan organisaatiokaavio

<http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/maakunta/liitetiedostot/2007/0622organisaatio.pdf> (luettu 24.6.2008).

SOK 2008 e. Alueosuuskauppa esittäytyy

<http://www.s-kanava.fi/maakunta/esittaytyy/> (luettu 25.6.2008).

SOK 2008 f. <http://www.s-kanava.fi/maakunta/toimipaikkahaku/> (luettu 25.6.2008).

SOK 2008 g. Osuuskauppa Maakunnan edustajisto

http://www.s-kanava.fi/maakunta/esittaytyy_artikkeli?aid=Esit_Hallinto_0622_s_ska_basicarticle2_00505.xml&nodeid=Esit_Hallinto_0622_s_ska_basicarticle2_00505.xml&exp=true (luettu 25.6.2008).

SOK 2008 h. Osuuskauppa Maakunnan hallintoneuvosto

http://www.s-kanava.fi/maakunta/esittaytyy_artikkeli?aid=Esit_Hallinto_0622_s_ska_basicarticle2_00487.xml&nodeid=Esit_Hallinto_0622_s_ska_basicarticle2_00487.xml&exp=true (luettu 25.6.2008).

SOK 2008 i. Osuuskauppa Maakunnan hallitus

http://www.s-kanava.fi/maakunta/esittaytyy_artikkeli?aid=Esit_Hallinto_0622_s_ska_basicarticle2_00484.xml&nodeid=Esit_Hallinto_0622_s_ska_basicarticle2_00484.xml&exp=true (luettu 25.6.2008).

SOK 2008 j. Osuuskauppa Maakunnan johtoryhmä

http://www.s-kanava.fi/maakunta/esittaytyy_artikkeli?aid=Esit_Yhteystiedot_0622_s_ska_basicarticle2_00517.xml&nodeid=Esit_Yhteystiedot_0622_s_ska_basicarticle2_00517.xml&exp=true (luettu 25.6.2008).

Sopanen, R. 2006. Katsaus organisaatiokulttuuriin

http://www.vte.fi/sisu/tyo/orgkult/tekstit/02_2.html (luettu 23.5.2008).

S-Pankki Oy 2008 a. http://www.s-pankki.fi/s-pankki_oy/yritystiedot/fi_FI/historia/ (luettu 20.10.2008).

S-Pankki Oy 2008 b. S-Pankki yrityksenä

http://www.s-pankki.fi/s-pankki_oy/yritystiedot/fi_FI/yritys/ (luettu 20.10.2008).

S-Pankki Oy 2008 c.

http://www.s-pankki.fi/kortit_luotot/korttimaailma/fi_FI/korttimaailma_muuttuu/ (luettu 20.10.2008).

S-Pankki Oy 2008 d.

http://www.s-pankki.fi/kortit_luotot/kortit/fi_FI/isot_ja_pienet_ostokset/ (luettu 20.10.2008).

LIITTEIDEN LUETTELO

LIITE 1: Kyselylomake

LIITE 2: S-markettien henkilöstölle toteutetun tutkimuksen tulokset (SALAINEN)

Vastaajien taustatiedot

Ensireaktio S-Pankista

Ajatuksia S-Pankista tällä hetkellä

Tuki ja tieto muutosprosessin aikana

S-Pankin palveluiden ja tuotteiden omaksuminen

Henkilöstö S-Pankin asiakkaana

Tiedottamisen toimivuus johdon ja henkilöstön välillä muutosprosessin aikana

Tiedottaminen S-Pankin uusista sekä muuttuvista asioista ja käytännöistä

LIITE 3: Johtopäätökset (SALAINEN)

LIITE 4: Avoimien kysymysten vastaukset (SALAINEN)

LIITE 5: Frekvenssijakaumat (SALAINEN)

LIITE 6: Ristiintaulukoinnit (SALAINEN)

KYSELYLOMAKE

Hei vakituinen Ässäläinen!

Opiskelemme Kajaanin Ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa. Valmistumme tradenomeiksi jouluna 2008. Teemme opinnäytetyötä S-Pankin myötä tulleesta muutosprosessista. *Tavoitteenamme on selvittää, kuinka Osuuskauppa Maakunnan henkilöstö on kokenut S-Pankin aiheuttaman muutostilanteen työssään.* Vastaamalla oheisiin kysymyksiin autat meitä saavuttamaan mahdollisimman luotettavat ja oikeat tulokset, jotka toivottavasti otetaan huomioon myös ylemmillä tahoilla.

Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja niin, ettei ketään voida vastausten perusteella tunnistaa. Vastaukset tulkitaan kokonaisuuksina, joten antamasi yksilölliset vastaukset eivät tule missään vaiheessa ilmi. Kysely on lyhyt ja siihen vastaaminen ei vie kauan aikaa, mutta vastaukset ovat sitäkin arvokkaampia.

Valmis opinnäytetyö tuloksineen toimitetaan jokaiseen toimipisteeseen luettavaksi. Lisäksi se on osittain luettavissa Kajaanin Ammattikorkeakoulun kirjastossa sekä Kaktus - tietokannassa. Osa opinnäytetyöstä on salaista aineistoa S-ryhmän ulkopuolisille.

Kysymyksenanto ohjeistaa jokaisen kysymyksen vastaustavan. Vastaamisen jälkeen laita lomake liitteenä olevaan kirjekuoreen ja sulje kuori. Sen jälkeen toimita kirjekuori teidän yksikön sisäisen postin paikkaan ja vastaukset saapuvat konttorin kautta meille.

Jos sinulla on jotain kysyttävää lomakkeesta, vastaamme mielellämme.

Pyydämme vastaamaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 7.9.2008.

Yhteistyöterveisin,

Miia Korhonen

kh15bmiiak@kajak.fi

Jaana Oikarinen

kh15bjaanao@kajak.fi

Taustakysymykset**1. Toimipaikka, jossa työskentelet** _____**2. Ikäsi**

- ☐ 18 – 24
☐ 25 – 34
☐ 35 – 44
☐ 45 – 54
☐ 55 tai yli

3. Koulutustaustasi

- ☐ Kansa-/Keski-/Peruskoulu
☐ Lukio
☐ Ammatillinen koulu
☐ Alempi korkeakoulututkinto/amk
☐ Ylempi korkeakoulututkinto

4. Kuinka pitkään olet työskennellyt Osuuskauppa Maakunnalla?

- ☐ Alle vuoden
☐ 1 – 4 vuotta
☐ 5 – 9 vuotta
☐ 10 vuotta tai yli

Varsinaiset kysymykset**1. Millainen oli ensireaktiosi, kun kuulit S-Pankin tulosta? (valitse yksi vaihtoehto)**

- ☐ Odotin innolla ja mielenkiinnolla
☐ En oikein tiennyt mitä ajatella
☐ En pitänyt ajatuksesta

2. Ajatuksiasi S-pankista tällä hetkellä?

(1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

<i>Pankin tulo oli todella hyvä asia</i>	1	2	3	4	5
<i>Pankin tulo toi uusia haasteita ja vastuullisuutta työhöni</i>	1	2	3	4	5
<i>En ole vielä muodostanut selvää mielipidettä S-pankista</i>	1	2	3	4	5
<i>Entinen bonusjärjestelmä miellytti enemmän</i>	1	2	3	4	5
<i>Pankki ja kauppa eivät kuulu yhteen</i>	1	2	3	4	5

3. Kuinka paljon olet saanut tukea ja tietoa S-Pankin aiheuttaman muutosprosessin aikana seuraavilta tahoilta? (1=en ollenkaan, 2=vähän, 3=en osaa sanoa, 4=melko paljon, 5=riittävästi).

<i>S-Pankkiin liittyvät koulutukset</i>	1	2	3	4	5
<i>Omalta esimieheltäsi</i>	1	2	3	4	5
<i>Työkavereilta</i>	1	2	3	4	5
<i>S-asiakaspalvelusta</i>	1	2	3	4	5
<i>Itsenäinen tiedonhankinta (esim.internetistä)</i>	1	2	3	4	5

Jostain muualta. Mistä? _____

4. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet eniten S-Pankin palveluiden ja tuotteiden omaksumiseen?
(1=eniten, 2=toiseksi eniten jne.)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Järjestetyt koulutukset | <input type="checkbox"/> Oma tiedonhankinta |
| <input type="checkbox"/> Työyksikön omat infotilaisuudet / palaverit | <input type="checkbox"/> S-pankin tiedotteet (esim. s-postilla) |
| <input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä | |
-

5. Mitä S-Pankin tuotteita ja palveluita itse käytät?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> S-Tili palkanmaksutilinä | <input type="checkbox"/> S-Tili säästö-/käyttötilinä |
| <input type="checkbox"/> VISA-ominaisuudella varustettu maksukortti | <input type="checkbox"/> Verkkopankki |

Halutessasi voit perustella, miksi et käytä itse yllä mainittuja palveluita?

6. Miten tiedottaminen johdon ja henkilöstön välillä S-Pankin tuomista muutoksista mielestäsi on toiminut?

(1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Tiedän syyt siihen, miksi S-Pankki perustettiin	1	2	3	4	5
Henkilöstöä on kuultu S-Pankkiin liittyen	1	2	3	4	5
Olen saanut riittävästi tarpeellista tietoa	1	2	3	4	5
Tiedon käytäntöön soveltaminen tuottaa ongelmia	1	2	3	4	5
Tiedonkulku toimii, muttei se tavoita kaikkia työntekijöitä yksikössämme	1	2	3	4	5
Tietoa tulee jopa liian paljon, kaikkea ei ehdi sisäistää eikä ymmärtää	1	2	3	4	5

7. Mikä on mielestäsi paras tapa tiedottaa pankin toimintaan liittyvistä uusista sekä muuttuvista asioista ja käytännöistä? (1=eniten, 2=toiseksi eniten jne.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Toimipaikan sähköposti | <input type="checkbox"/> Oman toimipaikan sisäinen infotilaisuus |
| <input type="checkbox"/> Osuuskauppa Maakunnan yhteinen infotilaisuus | |
| <input type="checkbox"/> S-Pankin tiedotteet | |
| <input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä? | |
-

8. Kehittämideoita tai jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille S-Pankkiin liittyen.

KIITOS VASTAUKSISTANNE ☺ MUKAVAA SYKSYN ODOTUSTA JA TYÖNILOA!!!

